

# **POLÍTICA DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DA CECREF – aprovada em Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 28.08.2017**

## **1. Considerações gerais**

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores da CECREF (Plano de Sucessão) segue as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob, e caracteriza-se pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança e tem como objetivo zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2 Este documento complementa o Estatuto Social da CECREF e o Regimento Eleitoral.
- 1.3 O Plano de Sucessão da CECREF é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.4 Este Plano de Sucessão foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Seleção; III) Avaliação, e; IV) Capacitação. As ações estão descritas no fluxograma apresentado no Anexo 2 .
- 1.5 O processo de sucessão do Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:
  - a) *futuro Conselheiro de Administração* - para o público que almeja participar do processo eleitoral, aplicar-se-á as etapas de Identificação e Capacitação. Este processo alinha-se com o Regimento Eleitoral e o Estatuto Social da CECREF;
  - b) *Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato* – este público passará pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação e capacitação para o exercício de suas funções;
  - c) *Conselheiro de Administração em recondução de mandato* – este público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma os futuros sucessores, compartilhando sua experiência.
- 1.6 O processo de sucessão da Diretoria Executiva é subdividido em dois grupos, sendo:
  - a) *candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna* - o atual empregado da CECREF, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4;

b) *candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa* - o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4.

1.7 O Plano de Sucessão será aplicado também aos substitutos de membros da alta administração em casos de vacância objetivando atender as qualidades para a plena continuidade da gestão da entidade.

## 2. Conselho de Administração

### Etapa I - Identificação

- I.1 O procedimento de identificação é a verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*.
- I.2 Esta etapa não cabe ao *Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato* nem ao *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*, uma vez que já foram identificados.
- I.3 Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.4 A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

Pré-requisitos ao cargo
a) apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none"><li>• realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li><li>• consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li></ul>
b) ser residente no país: solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário;
c) não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos: <ul style="list-style-type: none"><li>• emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li></ul>
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor: <ul style="list-style-type: none"><li>• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li></ul>
e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas. <ul style="list-style-type: none"><li>• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li></ul>
f) não estar declarado falido ou insolvente.

<ul style="list-style-type: none"> <li>realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> </ul>
g) não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.

I.5 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados acima, o *futuro Conselheiro de Administração* deverá comprovar:

Itens de comprovação pelo <i>futuro Conselheiro de Administração</i>	Instrumentos de aferição	
a) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none"> <li>visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>noções de legislação aplicável às funções do cargo;</li> </ul>	Análise curricular	
<ul style="list-style-type: none"> <li>participação em cursos e eventos na área do cooperativismo.</li> </ul>	Certificado de participação	opcional
b) ter exercido o cargo de Conselheiro Fiscal por pelo menos 01(um mandato).	Análise curricular	

I.6 Este documento não sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da CECREF.

## Etapa II - Capacitação

II.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob.

II.2 Caso a CECREF opte por oferecer capacitação ao *Futuro Conselheiro de Administração* recomenda-se os temas descritos na *alínea 'a'* do quadro abaixo.

II.3 A CECREF tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros.

II.4 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.

II.5 Para formação básica recomenda-se:

Temas	Instrumentos de aferição
a) <i>Futuro Conselheiro de Administração</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;</li> <li>Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.</li> </ul>	Observar o detalhamento das ações de capacitação na planilha Capacitação Anexo 3.
b) <i>Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;</li> <li>Gestão de Negócios;</li> <li>Gestão Operacional;</li> <li>Gestão de Processos;</li> <li>Controles Internos e Riscos;</li> <li>Estratégia, Inovação e Sustentabilidade;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.</li> </ul>	
<p>c) <i>Conselheiro de Administração em recondução de mandato</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento das competências de Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato;</li> <li>• Participação em fórum e eventos estratégicos;</li> <li>• Compartilhamento de conhecimento.</li> </ul>	

### +3. Diretoria Executiva

#### Etapa I - Identificação

- I.1 Verificação das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- I.2 Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.3 A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.
- I.4 A CECREF poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor identificação de candidatos externos.

Pré-requisitos ao cargo
<p>a) apresentar reputação ilibada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;</li> <li>• consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li> </ul>
<p>b) ser residente no país: solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário.</p>
<p>c) não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li> </ul>
<p>d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li> </ul>
<p>e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> </ul>
<p>f) não estar declarado falido ou insolvente.</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li></ul>
g) não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.

## Etapa II - Seleção

- II.1 Triagem e verificação dos candidatos ao cargo de diretor por competências para atendimento de requisitos mínimos como: capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento das leis e regulamentos relativos à sua atuação e experiência.
- II.2 Antes de iniciar etapa seleção, faz-se necessário a definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo, comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade.
- II.3 Adicionalmente, o perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.
- II.4 De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa seleção, a CECREF poderá contratar empresa especializada para aplicação dos instrumentos de aferição.

Critérios de seleção	Instrumentos de aferição		
a) capacidade técnica e gerencial - análise verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>• conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>• noções de legislação aplicável às funções do cargo;</li> <li>• capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;</li> <li>• conhecimento do perfil de risco da entidade;</li> </ul>	Análise curricular		
	Entrevista - individual/coletiva - coordenada por 2 membros do Conselho de Administração	Entrevista - individual/coletiva - coordenada por 1 membro do Conselho de Administração	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• competências profissionais (Anexo 1);</li> </ul>	Roteiro de Entrevista por Competências		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formação acadêmica na área de atuação ou experiência de 05 anos no cargo de diretor executivo de cooperativa (avaliar conforme item c);</li> </ul>	Certificado acadêmico ou comprovação de experiência		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos;</li> </ul>	Certificação de dirigentes	opcional	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• estilo de liderança (<i>assessment</i>);</li> </ul>	Sugestões de <i>Assessment</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Coach Assessment</i>,</li> <li>▪ Análise de Perfil Pessoal (PPA)</li> <li>▪ Avaliação de Potencial e Perfil (APP)</li> <li>▪ Teste de Liderança Situacional (TLS)</li> </ul>		



### Etapa III - Avaliação

III.1 Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo.

III.2 A Diretoria Executiva e seus sucessores serão avaliados a partir dos critérios descritos no quadro abaixo. A condução da avaliação é de responsabilidade do Conselho de Administração e a participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo.

III.3 Sucessor para o cargo de diretor:

- a) Deverá haver uma interação direta do Conselho de Administração com o sucessor, para obtenção de referências pessoais e financeiras, de modo a permitir a avaliação mais ampla do desempenho do candidato;
- b) sendo o candidato proveniente de seleção interna em cargo de gestão, poderá ser utilizado o histórico das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes;
- c) sendo o candidato proveniente de seleção externa, recomenda-se avaliação por meio do processo de seleção.

III.4 Diretor em exercício: recomenda-se a avaliação a ser realizada pelos membros do Conselho de Administração de forma mais abrangente possível incluindo, além de ferramentas de avaliação de desempenho, o estabelecimento de metas conforme critérios de avaliação abaixo:

Critérios de avaliação		
a) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado – definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional: <ul style="list-style-type: none"><li>• acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria Executiva sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo;</li><li>• responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</li></ul>	aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.	Opcional



Critérios de avaliação		
<p>b) Foco na Eficiência e Eficácia – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da entidade;</li> <li>• garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</li> </ul>	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Opcional</p>
<p>c) Relacionamento Institucional – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</li> <li>• articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</li> </ul>		
<p>d) Visão de Mercado – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da entidade e sua expansão para o mercado, a fim de atender as necessidades do seu mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da entidade;</li> <li>• demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da entidade.</li> </ul>		
<p>e) Liderança – ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• define (em colegiado) as estratégias da entidade (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da entidade;</li> <li>• delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</li> </ul>		
<p>f) Tomada de decisão: tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na entidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica oportunidades para a entidade e assume</li> </ul>		

<p>desafios, decisões e riscos calculados na diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da entidade.</li> </ul>		
--	--	--

Critérios de avaliação		
<p>Além da avaliação das competências citadas na tabela acima, o Conselho de Administração pode avaliar a Diretoria Executiva a partir das seguintes perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Com que eficácia o diretor tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?</li> <li>A cultura da empresa reforça sua missão, visão, crenças e valores?</li> <li>Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?</li> <li>O diretor mantém o Conselho de Administração informado acerca de sucessores potenciais?</li> <li>O diretor está desenvolvendo líderes com potencial e competências necessárias para sucedê-lo?</li> <li>A entidade apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?</li> <li>Há indicações de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?</li> </ol>	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Opcional</p>

## Etapa IV - Capacitação

IV.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da CECREF e do SICOOB.

IV.2 A CECREF oferecerá a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.

IV.3 O processo de capacitação deve contemplar um plano de desenvolvimento das competências avaliadas na etapa anterior. Esse procedimento tem como principal objetivo reforçar as competências que apresentaram o resultado acima do esperado e promover a aquisição daquelas que contribuirão para o bom desempenho no exercício da gestão.

IV.4 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.

IV.5 Recomenda-se a formação básica:

Temas	Instrumentos de aferição
a) Formação dos gestores ao cargo de diretor, conforme carreira de sucessão, por meio das trilhas disponíveis no Sicoob Universidade conforme PGD.	Observar o detalhamento das ações de capacitação na planilha Capacitação (Anexo 3)
b) Diretor em exercício: <ul style="list-style-type: none"><li>• DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional</li><li>• Gestão de Negócios</li><li>• Gestão Operacional</li><li>• Gestão de Processos</li><li>• Controles Internos e Riscos</li><li>• Estratégia, Inovação e Sustentabilidade</li><li>• Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração); CPA 10.</li></ul>	

## Anexo 1 Modelo de entrevista

Roteiro de Entrevista por Competências
--

### 1) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado

**Comportamento 1:** Acompanha o alcance de objetivos e metas, primando por resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico;

**Perguntas:**

Descreva uma situação, onde sua visão de mercado (futuro) o ajudou a atingir uma meta.

Conte-nos sobre mudanças promovidas em sua gestão que contribuíram para o atingimento de metas e objetivos.

**Comportamento 2:** Responde pela entidade e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas, monitorando indicadores para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados;

**Perguntas:**

Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou? Conte-nos como foi e quais as principais etapas.

Conte sobre algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório. Quais os indicadores envolvidos?

### 2) Foco na Eficiência e Eficácia

**Comportamento 1:** Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos para as Diretorias.

**Perguntas:**

Como você define prioridades na gestão do orçamento da entidade? O que prioriza?

Como você gerenciava o orçamento da entidade junto com a sua equipe?

Conte-nos sobre investimentos e bem feitorias em sua gestão, realizados com a alocação correta de recursos.

**Comportamento 2:** Acompanha a consistência entre o planejamento das Diretorias e a estratégia organizacional.

**Perguntas:**

Como você gerenciava o planejamento estratégico da entidade, a fim de garantir que as diretrizes e projetos definidos sejam cumpridos?

De que forma você influenciou sua equipe a trabalhar com o planejamento estratégico, seguindo orientações organizacionais?

### 3) Relacionamento Institucional

**Comportamento 1:** Representa a entidade na comunidade e órgãos competentes defendendo projetos e iniciativas estratégicas.

**Perguntas:**

Conte-nos sobre uma situação onde você posicionou/representou as diretrizes estratégicas da entidade perante algum órgão ou a comunidade.

Descreva uma situação onde precisou representar a entidade, defendendo seus interesses.

**Comportamento 2:** Articula-se externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.

**Perguntas:**

Pensando em relacionamento com o mercado externo, qual foi a maior/melhor parceria que você conquistou e quais os benefícios oferecidos para a entidade?

Em sua opinião, quais as características fundamentais que um gestor deve ter para conseguir se relacionar com o mercado externo, de maneira vantajosa?

Relate uma grande contribuição/articulação sua para conseguir uma parceria importante para a integração de esforços?

#### 4) Visão de Mercado

**Comportamento 1:** Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, por meio de relatórios desenvolvidos pelas diretorias.

**Perguntas:**

Quais foram as últimas mudanças/ inovação implementadas por você e sua equipe?

Você tem acompanhado mudanças/ inovações em sua área de atuação? Implementou alguma tendência de mercado em sua gestão?

Conte-nos sobre variáveis e tendências de mercado implementadas na empresa em sua gestão e como foi a condução das mudanças com a equipe!

**Comportamento 2:** Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, com foco na eficiência e produtividade da entidade.

**Perguntas:**

Em algum momento de sua gestão, você precisou agir de maneira mais flexível para tomar uma decisão, a fim de assegurar a produtividade? Conte em detalhes.

Em um cenário de alto grau de incerteza do mercado externo, como um gestor deve posicionar a força de trabalho e tomar decisões?

#### 5) Liderança

**Comportamento 1:** Define (em colegiado) as estratégias da entidade (foco no longo prazo) e as dissemina para as diretorias, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada.

**Perguntas:**

Como você dissemina para sua equipe, uma nova diretriz de trabalho, decidida em reunião de Diretoria ou Conselho?

Como você gerencia o fluxo de informações em sua equipe de trabalho?

Explique com riqueza de detalhes como foi a sua última atuação (posicionamento, tomada de decisão... em reunião de diretoria) na definição de estratégias de negócios para a entidade.

**Comportamento 2:** Orienta o desenvolvimento dos profissionais, contribuindo na formação de sucessores, atribuindo desafios e responsabilidades, engajando em torno dos objetivos e garantindo um ambiente de trabalho positivo.

**Perguntas:**

Você acha importante a formação de sucessores no ambiente de trabalho? Por quê? Como costuma contribuir para o processo de sucessão?

Como costuma orientar o desenvolvimento profissional de sua equipe de trabalho, visando crescimento e sucessão?

Relate-nos algumas situações onde tenha acompanhado o desenvolvimento de profissionais na equipe, visando crescimento/sucessão.

## **6) Tomada de decisão**

**Comportamento 1:** Identifica oportunidades para a entidade e assume desafios, decisões e riscos calculados na Diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos.

### **Perguntas:**

Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou em sua atuação como gestor, onde precisou assumir riscos? Como foi? Conte em detalhes!

Como uma decisão de alto risco impactou a entidade em médio e longo prazo? Descreva-nos o processo de tomada dessa decisão.

Qual foi a última decisão mais importante que você precisou tomar e quais os impactos nos resultados da entidade?

**Comportamento 2:** Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da entidade.

### **Perguntas:**

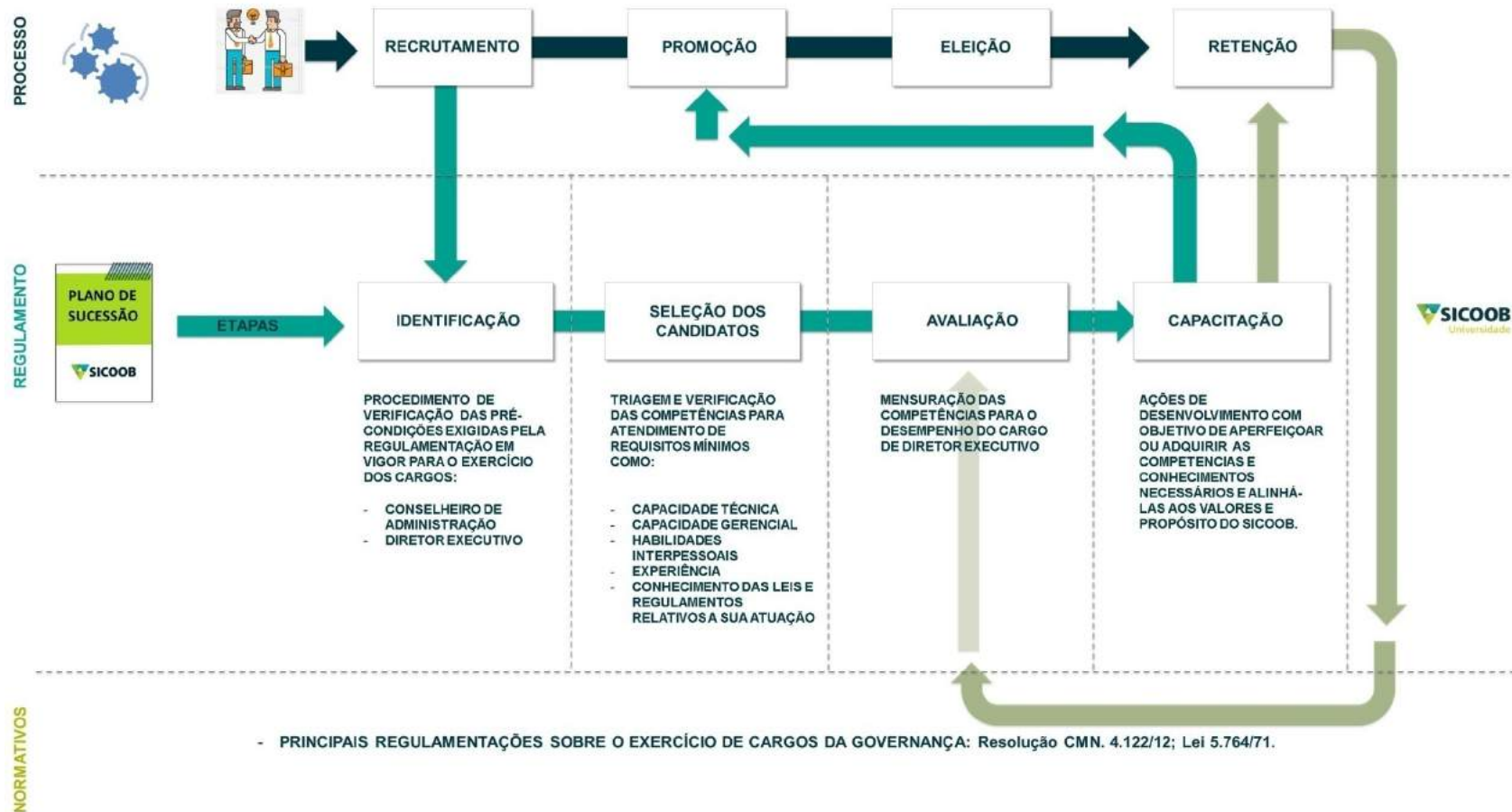
Levando em consideração as regras e premissas de gestão da entidade, como você administra o seu processo decisório?

Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores da entidade? Como foi?

Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores da entidade?

## Anexo 2 – Fluxograma

### Plano de Sucessão (Política de Sucessão – Resolução CMN nº 4.538/16)







Competência	Descrição	Diretores
		Comportamentos Observáveis
Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado	Definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Responde pelos resultados da Diretoria e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</li> </ul>
Foco na Eficiência e Eficácia	agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</li> </ul>
Relacionamento Institucional	representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</li> </ul>
Visão de Mercado	posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da instituição e sua expansão para o mercado, afim de atender as necessidades do associado;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da Cooperativa.</li> </ul>
Liderança	ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define (em colegiado) as estratégias da Cooperativa (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da Cooperativa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</li> </ul>
Tomada de decisão	Tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica oportunidades para a Cooperativa e assume desafios, decisões e riscos calculados na Diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.</li> </ul>

Recomendação de Capacitação para Diretores					
	Trilha	Solução	Tipo	Resultado Esperado	Provedor
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Video	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação à pessoas e processos.	Sicoob Universidade
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade
Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade		
Conhecimentos Específicos	Instrumentalização Geral	Sisbr - Uma visão geral	Video	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
		Plataforma: Atendimento/Consultas externas	Video	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		Plataforma: Conta Corrente	Video	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		Plataforma: Captação remunerada	Video	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		Plataforma: Conta capital	Video	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		Plataforma: Cálculo de Riscos e Limites - CRL	Video	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		Plataforma De Crédito	Video	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
	Gestão de Negócios I	Análise do ambiente econômico	Presencial/ Leituras	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	-
		Gestão de metas com foco em resultados	Reuniões	Construção de metas com foco em resultados	Cooperativa
		Sisbr analítico	Video	Utilizar a ferramenta para prospecção de negócios	Sicoob Universidade
		Gestão de Risco de Crédito	E-learning	Ampliar os conhecimentos para melhor avaliação de risco da carteira de crédito afim de mitigar os riscos para a cooperativa e para oSicoob.	Sicoob Universidade
		Apuração e análise resultado	Video	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD. APN - Indicadores - Gestão de Risco	Sicoob Universidade
	Gestão de Negócios II	Planejamento Estratégico Comercial	Reuniões	Diagnóstico de equipes comerciais. Planejamento de campanhas de produtos, estabelecimentos de metas. Gerenciamento de planos de ação.	Cooperativa
		Análise Mercadológica avançado	Reuniões	Definir política de taxas de operações de crédito. Taxas de captação. Análise de linhas de crédito do mercado e adequação as da cooperativa. Parametrização de tarifas. Precificação de produtos e serviços. Estudo de condições comerciais dos produtos. Análise de indicadores econômicos.	Cooperativa
		Sisbr Analítico Avançado	E-learning	Realizar análises das carteiras, desempenho e impacto de processos utilizando o Sisbr Analítico	Sicoob Universidade
		Gestão por indicadores	Reuniões	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores. Penetração de produto, outros	Cooperativa
	Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Demonstrações Financeiras e Contábeis das Cooperativas de Crédito	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos com enfoque de auxílio no seu processo de tomada de decisão	-
		Princípios de Controles Internos postulados pelo Comitê de Basileia	E-learning	Atualizar sobre o conceito de Controle Interno e princípios do Comitê da Basileia, destacando seus fundamentos e aplicação aos processos organizacionais.	Sicoob Universidade
		Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Presencial / Leituras	Ampliar os conhecimentos sobre a estrutura e a importância dos Controles Internos e Análise de Risco na administração dos processos internos.	-
		Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.	Presencial/ Leituras	Atualizar os conhecimentos para agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	-
Gestão de Continuidade de Negócios		E-learning	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade	
Controle Patrimonial		Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimento à respeito da estrutura de controle patrimonial que atenda à legislação vigente.	-	
Fluxo de Caixa		Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos sobre gestão financeira afim de analisar e propor as decisões da gestão dos recursos de caixa e suas implicações no dia a dia e apoiar na proposição de técnicas e procedimentos aplicáveis à análise e solução dos problemas de administração de capital de giro.	-	
Matemática Financeira		E-learning	Obter subsídios para realizar cálculos financeiros relacionados a questões do dia-a-dia	Sicoob Universidade	
Noções em Legislação Trabalhista e Previdenciária	Leituras	Atualizar na atual legislação trabalhista e previdenciárias com o objetivo de minimizar impactos trabalhistas e previdenciários.	-		
Estratégia, Inovação e Sustentabilidade	Análise da Estratégia e o Planejamento Estratégico - Conceitos;	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar o conhecimento técnico no que diz respeito à estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e praticas adotadas.	-	
	Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade para as Cooperativas de Crédito;	Plano Estratégico do Sicoob	Conhecer o plano estrategico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos afim de melhor amparar os processos decisórios.	-	
	Governança Corporativa e Compliance	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Avaliar as estruturas preexistentes, de modo a fazer com que essas atuem em prol de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que poderá ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz.	-	
	Governança Corporativa e a gestão executiva;	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de governança corporativa, além do aprimoramento das práticas de conselho.	-	
	Inovação e Competitividade	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas como base para a tomada de decisão	-	
	Sustentabilidade	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas	-	
	Gestão Estratégica de Pessoas;	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas	-	
	Plano de Negócio e Estratégia;	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Definir plano de negócio, estratégias a serem aplicadas e metas a serem cumpridas	-	
	Gestão Empresarial	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar a visão de mercado e da sua própria atuação como diretor afim de desempenhar seu papel com assertividade no que tange planejamento estratégico, aliado ao negocio, ao cooperativismo e ao desenvolvimento humano.	-	
Mapeamento de Processos	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar os conhecimentos técnicos para a análise de um processo sob as abordagens qualitativa e quantitativa.	-		
Competências	Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado	Soluções a serem desenvolvidas pelo Sicoob Universidade para o desenvolvimento das competências comportamentais exigidas			
	Foco na Eficiência e Eficácia				
	Relacionamento Institucional				
	Visão de Mercado				
	Liderança				
	Tomada de decisão				
Certificações	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade
		CPA 10 e CPA 20	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima
		Certificação CFP (Planejador Financeiro)	Mercado	Elevar o nível visão estratégica e conhecimentos de planejamento e gestão financeira, administração de investimentos, gerenciamento de riscos e seguros, gestão financeira, planejamento de aposentadoria, fiscal e sucessório.	Associação Brasileira de Planejadores Financeiros

**Recomendação de Capacitação para Conselheiros de Administração**

5 Cs	Trilha	Solução	Tipo	Resultado Esperado	Provedor
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade
		Cooperativismo de Credito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade
Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade		
Conhecimentos Específicos	Gestão de Negócios	Análise do ambiente econômico	Presencial/ Leituras	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	-
		Gestão de metas com foco em resultados	Reuniões	Construção de metas com foco em resultados	Cooperativa
		Apuração e análise resultado	Vídeo	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD. APN - Indicadores - Gestão de Risco	Sicoob Universidade
		Empreendedorismo cooperativo	Reuniões	Elaboração de planos de expansão	Cooperativa
	Gestão Operacional	Cadastro - visão geral	Vídeo	Conhecer as principais regras de cadastro e sua importância para a gestão de negócios da cooperativa	Sicoob Universidade
		Crédito - Abordagem prática e de operação	E-learning	Conhecer as regras de cálculo de risco de crédito e seu impacto na provisão das cooperativas	Sicoob Universidade
		Gestão de Risco	E-learning	Analisar as regras e monitoramento de risco de mercado, crédito, liquidez e risco operacional	Sicoob Universidade
	Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Demonstrações Financeiras e Contábeis das Cooperativas de Crédito	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos com enfoque de auxílio no seu processo de tomada de decisão	-
		Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Presencial / Leituras	Ampliar os conhecimentos sobre a estrutura e a importância dos Controles Internos e Análise de Risco na administração dos processos internos.	-
		Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.	Presencial/ Leituras	Atualizar os conhecimentos para agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	-
		Gestão de Continuidade de Negócios	E-learning	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade
	Estratégia, Inovação e Sustentabilidade	Análise da Estratégia e o Planejamento Estratégico - Conceitos;	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar o conhecimento técnico no que diz respeito à estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e práticas adotadas.	-
		Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade para as Cooperativas de Crédito;	Plano Estratégico do Sicoob	Conhecer o plano estratégico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos a fim de melhorar e aprimorar os processos decisórios.	-
		Governança Corporativa e Compliance	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Avaliar as estruturas preexistentes, de modo a fazer com que essas atuem em prol de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que poderá ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz.	-
		Inovação e Competitividade	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas como base para a tomada de decisão	-
		Sustentabilidade	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas	-
	Certificações	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.
CPA 10 e/ou CPA 20			Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima

Recomendação de Capacitação para Associados ( Futuro Conselheiro de Administração)					
3 Cs	Trilha	Solução	Tipo	Resultado Esperado	Provedor
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade
		Cooperativismo de Credito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade
		Sisbr - Uma visão Geral	video	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Video	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade
Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade		
Certificações	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade
		CPA 10 e/ou CPA 20	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima